

FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Erfolg im Einzelhandel

Jahrgangsstufe 10

5. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsseldorfer Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 99426



Verfasser:

Joachim Beck †
Steffen Berner

5. Auflage 2017

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-4125-8

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2017 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlag, Satz: Satz+Layout Werkstatt Kluth GmbH, 50374 Erftstadt

Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin

Umschlagfoto: © adisa – Fotolia.com

Druck: Dardedze Holografija, LV-1063 Riga (Lettland)

Vorwort zur 5. Auflage

Erfolg im Einzelhandel – Jahrgangsstufe 10 ist ein umfassendes Lehr- und Lernbuch, das nunmehr in der 5. Auflage vorliegt. Es richtet sich an Auszubildende, Lehrer/-innen und Ausbilder/-innen in den Berufen

- Verkäufer/Verkäuferin
- Kaufmann im Einzelhandel/Kauffrau im Einzelhandel

sowie an alle in der **beruflichen Weiterbildung Tätigen im Einzelhandel**. Zugleich kann es **Fachleuten in der Einzelhandelspraxis** als wertvolles Nachschlagewerk und zur Vertiefung bekannter Inhalte dienen.

Die vorliegende 5. Auflage wurde umfassend überarbeitet, aktualisiert und erweitert.

Konzeption

Erfolg im Einzelhandel ist eine dreibändige Fachbuchreihe, die nach dem „**All-in-One-Prinzip**“ gestaltet ist. Für jedes Ausbildungsjahr benötigt man im berufsfachlichen Unterricht daher nur ein einziges Buch.

Mit **Erfolg im Einzelhandel** liegt ein Schulbuch vor, das inhaltlich alles bietet, was man während der Berufsschulzeit und den Prüfungen an Fachwissen benötigt.

Es ist jedoch kein reines Faktenbuch, sondern so konzipiert, um dem im Rahmenlehrplan formulierten Ziel des Erwerbs von **Handlungskompetenz** gerecht zu werden. Das bedeutet: In der Schule wird nicht nur Fachwissen erworben. Die Auszubildenden sollen zudem auch in der Lage sein, die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich sehr schnell wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben. Alle drei Bände sind so verfasst, dass die Nutzer durch die Bearbeitung der Arbeitsaufträge, Projekte und Aufgaben zunehmend selbstständig berufliche Handlungen planen, durchführen und die dabei erzielten Ergebnisse überprüfen können.

Inhalt

Grundlage für die Gliederung der **Inhalte** sind die **Lehrplanrichtlinien** des **Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus**. Die Nummerierung, Bezeichnung und Anordnung der Lernfelder bezieht sich auf den bundeseinheitlichen Rahmenlehrplan.

Die Arbeitsaufträge, Beispiele und Aufgaben wurden so gestaltet, dass sie der beruflichen Wirklichkeit der im Einzelhandel Tätigen möglichst nahekommen. Viele der Situationen spielen in der Stadt Neuburg. Dabei handelt es sich um eine fiktive mittelgroße Kreisstadt, die irgendwo in Deutschland sein könnte. In Neuburg gibt es ein Warenhaus, mehrere Kaufhäuser, Fachgeschäfte, Fachmärkte und natürlich auch Discounter. Eben eine „Einzelhandelslandschaft“, wie man sie auch aus der Realität kennt.

In diesen Beispielunternehmen „arbeiten“ die im Buch immer wieder auftretenden Geschäftsinhaber, Filialleiter, Verkaufsmanager, Mitarbeiter und Auszubildenden. Es wurde bewusst darauf verzichtet, alle Inhalte an einem einzigen Beispielunternehmen darzustellen, weil dies auf Dauer für einen Leser ermüdend wirken könnte. Außerdem sollen Auszubildende aus möglichst vielen unterschiedlichen Branchen angesprochen werden.

Autor und Verlag ist ein Feedback wichtig. Wir freuen uns auf eine positive Aufnahme dieses Buches, aber auch auf Hinweise, die zu einer Verbesserung des Buches führen. Ihre Anregungen und Stellungnahmen sind uns unter lektorat@europa-lehrmittel.de sehr willkommen.

► Aufbau und Struktur der Kapitel

Situation

In den Situationen wird in das jeweilige Kapitel eingeführt. Dies kann sehr einfach, z. B. nur durch eine Abbildung, der Fall sein. Aber auch zum Teil ausführliche Arbeitsaufträge sollen es ermöglichen, die Lerninhalte zu einem erheblichen Teil selbstständig zu erarbeiten.

Information

Der Informationsteil erklärt den in den Situationen angesprochenen Sachverhalt. Viele Beispiele, Fotos, Schaubilder und Tabellen gestalten diesen Teil besonders anschaulich. Die Bearbeitung des Informationsteils ist notwendig zur Lösung der Arbeitsaufträge und Aufgabenstellungen im Aktionsteil.

Wichtige Hinweise sind besonders gekennzeichnet. Dies ist an den blau hinterlegten Texten mit einem großen weißen Ausrufezeichen zu erkennen.

Die ebenfalls blau hinterlegten „Infoboxen“ enthalten ergänzende Informationen, die oft über das für die Prüfungen notwendige Wissen hinausgehen und außerdem zum Nachdenken und Diskutieren anregen sollen.

Aktion

Der Aktionsteil dient zur Ergebnissicherung. Er ist so konzipiert, dass nicht nur die Unterrichtsinhalte gesichert werden sollen, sondern dass die Auszubildenden die erarbeiteten Unterrichtsinhalte auch selbstständig zur Anwendung bringen können, so wie es das Lernfeldkonzept fordert (Handlungsprodukte). Daher ist in vielen Aufgabenstellungen Aktivität und Fantasie gefragt. Hierbei steht eigenständiges Handeln im Vordergrund, z. B. eigene Ideen vortragen, Verkäufe simulieren und bestimmte Sachverhalte vor der Klasse präsentieren.

► Feedback

Wir freuen uns auf eine positive Aufnahme dieses Buches, aber auch auf Hinweise, die zu einer Verbesserung des Buches führen. Ihre Anregungen und Stellungnahmen sind uns sehr willkommen.

Inhaltsverzeichnis

Einzelhandelsprozesse

Lernfeld 1

Das Einzelhandelsunternehmen repräsentieren	13
1 Präsentation des Ausbildungsbetriebes	14
2 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens	16
2.1 Unternehmensleitbild	16
2.2 Unternehmensziele	20
3 Der Einzelhandel in der Gesamtwirtschaft	26
3.1 Bedürfnisse	26
3.1.1 Bedürfnisse als Antriebskräfte für das menschliche Verhalten	27
3.1.2 Vom Bedürfnis über den Bedarf zur Nachfrage	29
3.2 Güterarten	33
3.3 Wirtschaftliches Handeln nach dem ökonomischen Prinzip	35
3.3.1 Anwendung des ökonomischen Prinzips in privaten Haushalten	36
3.3.2 Anwendung des ökonomischen Prinzips in Unternehmen	37
3.4 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels	39
3.4.1 Wertschöpfungsprozess	39
3.4.2 Produktionsfaktoren im Einzelhandel	42
3.4.3 Wirtschaftskreislauf	46
3.4.4 Markt und Preisbildung	51
3.4.5 Leistungen des Einzelhandels	62
3.4.6 Branchen im Einzelhandel	67
3.5 Sortiment des Einzelhändlers	69
3.5.1 Sortimentsbildung	69
3.5.2 Sortimentsgliederung	73
3.6 Standort des Einzelhandelsbetriebes	77
3.7 Betriebsformen	85
3.7.1 Herkömmliche Betriebsformen im Ladenhandel	86
3.7.2 Betriebsformen für spezielle Kundenansprüche	91
3.7.3 Handel ohne festen Standort (ambulanter Handel, Wanderhandel)	93
3.7.4 Bestellhandel	94
3.8 Verkaufsformen	101
3.9 Organisation im Einzelhandelsbetrieb	104
3.9.1 Aufbauorganisation	104
3.9.2 Leitungssysteme	107
3.9.3 Ablauforganisation	113
4 Ausbildung im Einzelhandel	116
4.1 Duales Ausbildungssystem	116
4.2 Ausbildungsvertrag	122
4.3 Jugendarbeitsschutz	126
4.4 Berufstätigkeit im Einzelhandel	131

4.4.1	Anforderungen der Unternehmensleitung und der Vorgesetzten	132
4.4.2	Anforderungen der Kolleginnen und Kollegen	132
4.4.3	Eigene Vorstellungen und Erwartungen	133
4.4.4	Anforderungen der Kundinnen und Kunden	133
4.4.5	Äußeres Erscheinungsbild	134
5	Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	137
5.1	Sozialer Arbeitsschutz	137
5.2	Technischer Arbeitsschutz	143
6	Betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung	147
7	Tarifverträge	155
8	Soziale Sicherung	161
8.1	Sozialversicherung	161
8.1.1	Grundprinzipien der Sozialversicherung	162
8.1.2	Krankenversicherung	164
8.1.3	Unfallversicherung	166
8.1.4	Rentenversicherung	167
8.1.5	Arbeitslosenversicherung	169
8.1.6	Pflegeversicherung	170
8.1.7	Probleme und Lösungsansätze in der Sozialversicherung	171
8.2	Private Vorsorge	176

Lernfeld 5

	Werben und den Verkauf fördern	185
1	Werbung	186
1.1	Werbegrundsätze	187
1.2	Werbearten	188
2	Durchführung von Werbemaßnahmen	193
2.1	Werbeziele und Werbeobjekte	193
2.2	Werbeträger und Werbemittel	198
2.3	Gestaltung einer Werbebotschaft	205
3	Werbeplanung und Werbeerfolgskontrolle	211
3.1	Die 6 W der Werbeplanung	211
3.2	Werbeerfolgskontrolle	214
4	Grenzen der Werbung	216
4.1	Wettbewerbsrecht	216
4.2	Ethische Grenzen der Werbung	225
5	Verkaufsförderung	228
6	Verkauf unter Beachtung ökonomischer und ökologischer Verpackungsgesichtspunkte	230
7	Warenzustellung beim Kunden	238

Lernfeld 6

Waren beschaffen	241
1 Beschaffungsprozesse	242
1.1 Grundfragen der Warenbeschaffung	242
1.1.1 Art und Weise der Warenbeschaffung	243
1.1.2 Entscheidungen über Waren	244
1.1.3 Der Einzelhandel als „Gate-Keeper“	244
1.2 Kooperationsformen im Einkauf	246
1.2.1 Leistungen der Verbundgruppen für ihre Mitglieder	247
1.2.2 Voraussetzungen für die Mitgliedschaft	248
1.2.3 Kooperationsformen	249
2 Kaufverträge mit Lieferanten	255
2.1 Anfrage	255
2.2 Angebot	257
2.3 Bestellung und Auftragsbestätigung	267
3 Kaufvertragsarten	270
3.1 Arten des Kaufs nach Vertragspartnern und Zweck des Vertrages	270
3.2 Weitere Arten von Kaufverträgen und ihre Besonderheiten	271
4 Bestellung von Sortimentsware	275
4.1 Bestellzeitplanung	275
4.2 Bestellmengenplanung	281
5 Bestellung nicht im Sortiment geführter Ware (Neulistung)	286
5.1 Beschaffungsmarketing und quantitativer Angebotsvergleich	286
5.1.1 Auswirkungen auf die Sortimentsstruktur durch Beschaffungsmarketing	289
5.1.2 Bezugsquellenermittlung bei Neulistung	289
5.1.3 Wahl der Beschaffungswege	292
5.1.4 Entscheidung über Bestellmenge	293
5.1.5 Wahl des Bestell- und Lieferzeitpunktes	294
5.1.6 Quantitativer Angebotsvergleich	294
5.2 Qualitativer Angebotsvergleich	298
5.2.1 Beurteilungsmerkmale für Lieferanten	298
5.2.2 Bewertungsverfahren von Lieferanten (Entscheidungsbewertungstabelle)	299

Lernfeld 7

Waren annehmen, lagern und pflegen	305
1 Warenannahme	306
1.1 Warenlogistik – mehr als Transport von A nach B	306
1.2 Wareneingang	310
1.2.1 Vorgehensweise bei der Warenannahme	311
1.2.2 Erfassung des Wareneingangs	311

1.2.3	Warenerfassung mit einem Warenwirtschaftssystem	313
1.2.4	Elektronischer Geschäftsverkehr (EDI)	315
2	Pflichtverletzungen des Lieferers bei der Erfüllung von Kaufverträgen	319
2.1	Mangelhafte Warenlieferung (Schlechtleistung)	319
2.1.1	Arten der Sachmängel	321
2.1.2	Mängel nach der Erkennbarkeit	323
2.1.3	Fristen zur Wahrung der Rechte des Käufers bei Schlechtleistung	323
2.1.4	Form und Inhalt einer Mängelrüge	323
2.1.5	Rechte des Käufers im Überblick	324
2.1.6	Erläuterungen zu den gesetzlichen Gewährleistungsansprüchen	325
2.2	Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung)	329
2.2.1	Häufige Ursachen für den Lieferungsverzug	330
2.2.2	Voraussetzungen des Lieferungsverzugs	330
2.2.3	Rechte des Käufers bei Lieferungsverzug	331
2.2.4	Bestimmung des Verzugsschadens	332
2.2.5	Muster für Kerntext wegen Lieferungsverzugs	333
3	Lagerhaltung	334
3.1	Aufgaben der Lagerhaltung	334
3.2	Warenlagerung außerhalb des Verkaufsraumes	337
3.2.1	Reservelager	337
3.2.2	Zentrallager und Warenverteilzentren	338
3.2.3	Efficient Consumer Response (ECR) – Kundennutzen steigern und Kosten senken	340
3.2.4	Lagerorganisation in Reserve- und Zentrallagern	341
3.2.5	Lagereinrichtung	342
3.2.6	Hilfsmittel für Lagerarbeiten	343
3.2.7	Anforderungen an eine warengerechte Lagerhaltung	344
3.3	Warenlagerung im Verkaufsraum	345
3.3.1	Der Verkaufsraum (Outlet) als Ort der Warenlagerung	345
3.3.2	Verkaufsaktive Ladengestaltung und Warenpräsentation	346
4	Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung	348
4.1	Wirtschaftliche Lagerhaltung durch Kostenkontrolle	349
4.2	Lagerkontrolle	351
4.3	Bedeutung von Lagerkennziffern (Lagerbewegungskennzahlen) für eine wirtschaftliche Lagerhaltung	354
4.3.1	Bedeutung der Lagerkennziffern	354
4.3.2	Arten der Lagerkennziffern	354
4.3.3	Maßnahmen zur Verkürzung der durchschnittlichen Lagerdauer und zur Erhöhung des Lagerumschlags	356
4.3.4	Lagerkennziffern im Warenwirtschaftssystem	357
5	Inventur und Warenbewertung	362
5.1	Inventur	362
5.2	Warenbewertung	364
5.3	Inventurdifferenzen	364
5.3.1	Ursachen für Inventurdifferenzen	365

5.3.2	Diebstahlschutz im Lager	365
5.3.3	Warensicherung zur Vermeidung von Diebstählen	365
5.4	Inventur mit einem Warenwirtschaftssystem	367
6	Sicherheit und Umweltschutz im Lager	370
6.1	Sicherheit im Lager	370
6.2	Umweltschutz im Lager	371

Kaufmännische Steuerung und Kontrolle

Lernfeld 3

Kunden im Servicebereich Kasse betreuen	373
1 Service an der Kasse	374
1.1 Anforderungen beim Kassieren	374
1.2 Kundenkontakt im Kassenbereich	377
1.2.1 Kasse als Info-Theke	378
1.2.2 Kasse als Ort des Kaufabschlusses und der Verabschiedung	378
1.2.3 Kasse als Anlaufpunkt für Umtausch und Kundenbeschwerden	382
2 Rechtliche Grundtatbestände	384
2.1 Rechtsfähigkeit natürlicher und juristischer Personen	384
2.2 Geschäftsfähigkeit	386
3 Rechtsgeschäfte	391
3.1 Zustandekommen und Arten der Rechtsgeschäfte	392
3.2 Vertragsfreiheit und ihre Grenzen	393
3.2.1 Grundsatz der Vertragsfreiheit	394
3.2.2 Formvorschriften für Rechtsgeschäfte	395
3.2.3 Nichtigkeit von Rechtsgeschäften	397
3.2.4 Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften	400
3.2.5 Allgemeine Geschäftsbedingungen und Verbrauchsgüterkauf	403
4 Kaufvertrag beim Warenverkauf	409
4.1 Zustandekommen eines Kaufvertrags	409
4.2 Verpflichtungs- und Erfüllungsgeschäft am Beispiel des Kaufvertrags	413
5 Besitz und Eigentum	416
6 Zahlungsarten beim Warenverkauf	420
6.1 Zeitpunkt der Bezahlung	420
6.2 Barzahlung	421
6.3 Bargeldlose Zahlung mit Überweisung und Lastschrift	424
6.4 Bargeldlose Zahlung mit kartengesteuerten Zahlungssystemen	430
7 Kassensystem und Kassieren	440
7.1 Kassensysteme	440
7.2 Kassenorganisation	446

8	Kassenabrechnung	453
8.1	Bedeutung von Belegen	454
8.2	Belegarten	455
8.3	Umsatzsteuer beim Warenverkauf	458
8.4	Kassenkontrolle und Kassenabrechnung	460
9	Kasse und Warenwirtschaftssystem	463
9.1	Grundlagen der computergestützten Warenwirtschaft	463
9.2	Verkaufsdatenerfassung	467
9.3	Verkaufsdatenauswertung	470
10	Kaufmännisches Rechnen – Grundlagen und Training	472
10.1	Dreisatz	472
10.1.1	Dreisatz mit geradem Verhältnis	472
10.1.2	Dreisatz mit ungeradem Verhältnis	474
10.2	Durchschnittsrechnen	477
10.2.1	Einfacher Durchschnitt	477
10.2.2	Gewogener Durchschnitt	480
10.3	Prozentrechnen	483
10.3.1	Einführung in die Prozentrechnung	483
10.3.2	Berechnung des Prozentwertes	484
10.3.3	Berechnung des Prozentsatzes	486
10.3.4	Berechnung des Grundwertes	490
10.3.5	Prozentrechnung vom vermehrten Grundwert (auf Hundert)	491
10.3.6	Prozentrechnung vom verminderten Grundwert (im Hundert)	493
10.3.7	Aufgaben aus der gesamten Prozentrechnung	495

Kundenorientiertes Verkaufen

Lernfeld 2

	Verkaufsgespräche kundenorientiert führen	497
1	Kommunikation mit den Kunden	498
1.1	Kommunikationsmodell	498
1.2	Sprache im Verkauf	500
1.3	Fehler beim Sprechen	501
1.4	Körpersprache in der Kommunikation	501
2	Training der Verkaufstätigkeit	506
2.1	Training mit Rollenspielen	507
2.2	Medieneinsatz	508
2.3	Feedback	508
2.4	Beobachtungsbogen	508
3	Warenkundliche Grundlagen	511
3.1	Bedeutung des Warenwissens für die Verkaufsberatung	511
3.1.1	Nutzeneigenschaften von Waren	512
3.1.2	Qualitätsmerkmale von Waren	512
3.1.3	Nachhaltigkeit	516

3.2	Erwerb von Warenkenntnissen	521
3.2.1	Beschaffung warenkundlicher Informationen	522
3.2.2	Warenbeschreibungsbogen	527
4	Kontaktaufnahme	531
4.1.	Anbietformen und Kundenansprüche	532
4.1.1	Kontaktaufnahme bei Selbstbedienung	533
4.1.2	Kontaktaufnahme bei Vorwahl	534
4.1.3	Kontaktaufnahme bei Bedienung (Vollbedienung)	535
5	Bedarfsermittlung	538
5.1	Bedarfsermittlung beim Beratungsverkauf	538
5.2	Arten der Bedarfsermittlung	541
5.2.1	Direkte Bedarfsermittlung	541
5.2.2	Indirekte Bedarfsermittlung	542
6	Kundenerwartungen und Kaufmotive	546
6.1	Einflüsse auf die Kaufmotive	546
6.2	Entwicklung der Kundenerwartungen	548
7	Warenvorlage	552
7.1	Vier Regeln für eine wirkungsvolle Warenvorlage	553
7.2	Kunden bei der Warendarbietung aktiv beteiligen	553
7.3	Sinne der Kunden ansprechen	554
8	Verkaufsargumentation	556
8.1	Warenwissen kundenorientiert anwenden	557
8.2	Regeln für die Verkaufsargumentation	559
9	Kundenservice	564
9.1	Bedeutung der Serviceleistungen im Einzelhandel	564
9.2	Vielfalt der Serviceleistungen	566
10	Preisargumentation	573
10.1	Ware, Preis und Wert	573
10.2	Führung des Preisgesprächs	575
11	Kundeneinwände	579
11.1	Einwände – Signale des Kunden im Verkaufsgespräch	580
11.2	Verhalten des Verkaufspersonals bei Kundeneinwänden	582
11.3	Methoden der Einwandbehandlung	583
12	Alternativangebote	587
12.1	Sinn von Alternativangeboten	587
12.2	Unterbreitung von Alternativangeboten	588
13	Kaufabschluss	591
13.1	Unterstützung der Kaufentscheidung	591
13.2	Kaufsignale der Kunden	592
13.3	Abschlusstechniken	593
13.4	Abschlussverstärker	594
13.5	Abschluss ohne Kaufentscheidung	595

14	Ergänzungs- und Zusatzangebote	597
14.1	Bedeutung von Ergänzungs- und Zusatzangeboten	597
14.2	Für Ergänzungs- und Zusatzangebote geeignete Artikel	598
14.3	Richtiger Zeitpunkt für zusätzliche Angebote	598
14.4	Präsentation der Ergänzungs- und Zusatzangebote	599
15	Verabschiedung der Kunden	602
15.1	Zwischen Kaufentscheidung und Zahlung	602
15.2	Verabschiedung	604
Lernfeld 4		
Waren präsentieren		
605		
1	Warenkennzeichnung	606
1.1	Kennzeichnung zur Lagerhaltung und zur Sicherheit	607
1.2	Preisauszeichnung und Etikettierung	607
1.3	Warenkennzeichnung mithilfe von Marken	611
2	Ladenbau und Ladengestaltung	613
2.1	Gestaltung der Außenfront und der Verkaufsräume	614
2.2	Ladengrundrisse und Verkaufszonen	618
2.3	Warenträger und Platzierung	622
3	Präsentationsmöglichkeiten	631
3.1	Präsentier, Displays und Dekorationsmaterial	632
3.2	Schaufenster und Schaukästen	635
3.3	Erlebnisangebote	640
4	Visual Merchandising	644
Sachwortverzeichnis		651

Das Einzelhandelsunternehmen repräsentieren



© Robert Kneschke – Fotolia.com



© contrastwerkstatt – Fotolia.com



© METRO



© METRO



► Inhalt

- 1 Präsentation des Ausbildungsbetriebes
- 2 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens
- 3 Der Einzelhandel in der Gesamtwirtschaft
- 4 Ausbildung im Einzelhandel
- 5 Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
- 6 Betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung
- 7 Tarifverträge
- 8 Soziale Sicherung

1 Präsentation des Ausbildungsbetriebes

Wer uns noch nicht kennt, wird uns jetzt kennenlernen!

Situation

Sie sind seit kurzem Schülerinnen und Schüler einer Einzelhandelsklasse in einer kaufmännischen Berufsschule. In der Zwischenzeit haben Sie sich näher kennengelernt und in einer Vorstellungsrunde auch kurz über Ihren Ausbildungsbetrieb informiert.

Sicher haben Sie dabei festgestellt, dass Sie in sehr unterschiedlichen Unternehmen ausgebildet werden.

In einem Ausbildungsbetrieb arbeiten z. B. nur fünf Mitarbeiter, in einem anderen sind es fünfhundert. In manchen Betrieben spielt die Kundenberatung fast keine, in anderen eine sehr große Rolle.

Auch hinsichtlich des Sortiments wird es in Ihrer Klasse große Unterschiede geben:

Ein Unternehmen führt nur wenige Warengruppen, aber dafür in sehr großer Auswahl; viele Ihrer Ausbildungsunternehmen bieten fast alles, aber zum Teil ist dort die Auswahl innerhalb einer Warengruppe gering.



© Alexander Rathis – Fotolia.com

Arbeitsauftrag

Erkunden Sie Ihren Ausbildungsbetrieb und stellen Sie ihn anschließend der Klasse vor. (Hinweis: Wenn in Ihrer Klasse mehrere Auszubildende aus einem Unternehmen sind, dann erstellen Sie eine Gruppenpräsentation).

Bitten Sie Kolleginnen und Kollegen aus Ihrem Ausbildungsbetrieb, Ihnen zu helfen.

Information

Zur Lösung der Aufgabe „Ich präsentiere meinen Ausbildungsbetrieb“ nutzen Sie die Informationen und Anleitungen, die Sie unter der Internetadresse www.europa-lehrmittel.de/wirtschaft-extra als PDF-Datei „Effektives Lernen“ finden.

Hier noch einige **Tipps**:

- Führen Sie mit Auszubildenden aus dem 2. und 3. Ausbildungsjahr Interviews, ebenso mit anderen Mitarbeitern und wenn möglich auch mit Kunden (Erlaubnis im Betrieb vorher einholen!),
- bitten Sie Ihren Betrieb um Informationsmaterial (Imagebroschüre, Statistiken, Mitarbeiterzeitschrift) und um die Möglichkeit, Fotos zu machen,
- nutzen Sie auch Medien wie Zeitung, Fernsehen oder das Internet, um dort etwas zu Ihrem Ausbildungsbetrieb zu finden.

Ihre mündlich vorgetragene Präsentation unterstützen Sie durch die Wahl einer Ihnen geeigneten **Präsentationsform**, wie z. B. einem Plakat, einer Power-Point-Präsentation, einem Video oder durch Folien bzw. mit einem Tafelanschrieb.

Für Ihre Mitschüler erstellen Sie zusätzlich auf einer DIN-A4-Seite eine **Zusammenfassung** zu den wichtigsten „Facts“ Ihres Ausbildungsunternehmens.

Dazu soll Ihnen die folgende Vorlage eine Hilfe sein, nach der Sie einen **„Steckbrief“** Ihres Ausbildungsbetriebs gestalten können.

Beispiel**Wichtiges zu meinem Ausbildungsunternehmen: Reinbach GmbH**

Branche	Papier, Büro- und Schreibwaren
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Geschäftsführer	Herr Kurt Reinbach
Mitgliedschaft	Einkaufsverband Büro Aktuell und im Neuburger Handels- und Gewerbeverein sowie der IHK Neuburg.
Standort und Adresse	88888 Neuburg, Berliner Straße 15 Telefon: 08889 554466 Internet: www.reinbach-pbs.de E-Mail: info@reinbach-pbs.de
Mitarbeiterzahl	28
<ul style="list-style-type: none"> ● Vollzeit 8 ● Teilzeit 16 ● Auszubildende 4 	
Jahresumsatz	7,8 Millionen €
Sortimentsbeschreibung	Schreibwaren für den privaten, geschäftlichen und schulischen Gebrauch, technischer Zeichen- und Grafikbedarf, Mal- und Zeichenbedarf, Papiere und Folien, Bürobedarf, Druckerpatronen und Toner, Kalender und Zeitplansysteme, Verpackungsmaterialien, Geschenkartikel, Karten und Atlanten. In einem Nachbargebäude große Büromöbelausstellung mit speziellem Firmenservice.
Kundenstruktur	Etwa 50 % Stammkunden, die ihren privaten Bedarf an PBS-Artikeln decken, ca. 30 % Schüler und ca. 20 % Firmenkunden für Bürobedarf und Büromöbel.
Einzugsgebiet	Stadtgebiet Neuburg sowie Umkreis von ca. 15 km.
Werbemaßnahmen	Wöchentliche Anzeigen in den beiden Neuburger Lokalzeitungen. Zum Schuljahresanfang und vor Weihnachten Sonderprospekte. Vor Schuljahresanfang mehrere Rundfunkspots im lokalen Rundfunksender „Antenne 17“.
Ladenöffnung	Montag bis Freitag von 08:30 Uhr bis 19:30 Uhr, Samstag von 09:00 Uhr bis 18:00 Uhr.

2 Unternehmensleitbild und Zielsystem des Unternehmens

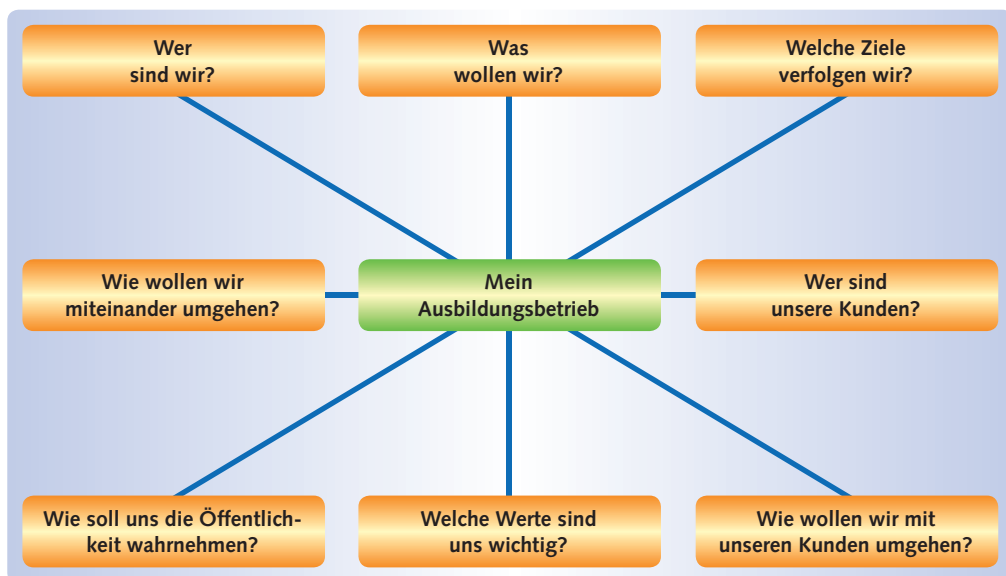
2.1 Unternehmensleitbild

So sehen wir uns – sieht uns so auch der Kunde?

Situation

In der KE-1 läuft gerade das erste Projekt im berufsfachlichen Unterricht. Als Projektthema wählte die Klasse „Ich präsentiere meinen Ausbildungsbetrieb“.

Eine der Arbeitsaufgaben besteht darin das Unternehmensleitbild des Ausbildungsbetriebes vorzustellen und zu erläutern. Dazu erarbeiten Lisa und Tobias einen Fragenkatalog, der die Grundlage zur Lösung dieses Arbeitsauftrages bildet.



Arbeitsaufträge

- 1 Klären Sie den Begriff „Unternehmensleitbild“ (man verwendet auch die Begriffe „Unternehmensphilosophie“ oder „Unternehmensgrundsätze“). Führen Sie dazu eine Internetrecherche durch.
- 2 Informieren Sie sich in Ihrem Ausbildungsbetrieb über dessen Leitbild mithilfe des von Lisa und Tobias erstellten Fragenkatalogs. Dokumentieren Sie diese Grundsätze mit einem Plakat.
(Hinweis: Sollten Sie diese Aufgabe nicht lösen können, da Ihr Ausbildungsbetrieb über kein Leitbild verfügt, wählen Sie durch eine weitere Internetrecherche ein Unternehmen aus, das Unternehmensgrundsätze auf seiner Website veröffentlicht hat. Stellen Sie diese dann der Klasse vor.)
- 3 Vergleichen Sie die unterschiedlichen Unternehmensleitbilder der Ausbildungsbetriebe in Ihrer Klasse.

Information

Ein **Unternehmensleitbild** verdeutlicht schriftlich die allgemeinen **Grundsätze** eines Unternehmens, die sich nach innen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten und nach außen an seine Kunden bzw. die gesamte Öffentlichkeit. In knappen Worten und plastischen Bildern werden die **Werte, Ziele** und **Aufgaben** für die Tätigkeit des Unternehmens formuliert.

► Funktion von Unternehmensleitbildern

Mit der Formulierung von Zielen, Werten und Aufgaben will man die **Motivation** der Mitarbeiter stärken, für ihr Unternehmen zu arbeiten. Außerdem möchte die Unternehmensleitung durch diese Grundsätze die **Identifikation** von den Mitarbeitern und Kunden mit dem Unternehmen fördern.

Über Leitbilder **grenzt** sich das Unternehmen auch gegenüber seinen **Mitbewerbern ab** und es soll so das Besondere und Einzigartige dieses Unternehmens verdeutlicht werden.

Für die **tägliche** Arbeit stellen Leitbilder eine wichtige **Orientierungshilfe** dar, indem sie festlegen, wie sich die Mitarbeiter untereinander und den Kunden gegenüber verhalten sollen.

► Inhalte von Leitbildern

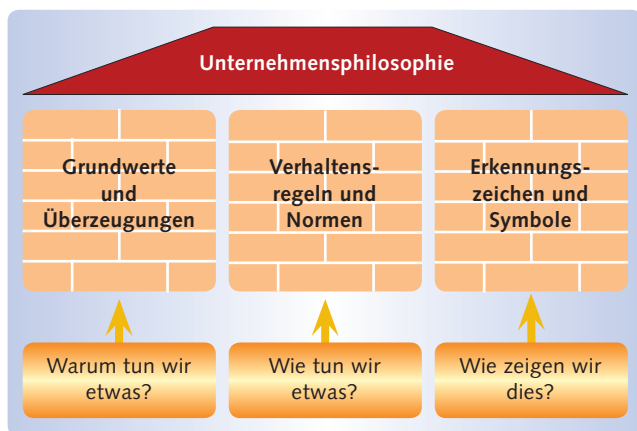
Die **Inhalte** der Leitbilder legt jedes Unternehmen selbst fest. Es entsteht so eine schriftlich festgelegte **Unternehmensphilosophie**¹, die gewissermaßen als „Weltanschauung“ das Tun und Handeln aller Mitarbeiter bestimmen soll. Ein Leitbild ist sozusagen der Kompass und die Antriebsquelle für die Arbeit der Mitarbeiter und der Führungskräfte.

Die nebenstehende Abbildung zeigt, welche „Bausteine“ die im Unternehmen geltenden Grundsätze bilden.

Je stärker die Mitarbeiter bei der Erstellung und Formulierung dieser Grundsätze eingebunden und beteiligt sind, desto eher werden sie sich auch daran halten und sie praktizieren.

Leitbilder von Einzelhandelsbetrieben stellen besonders den Umgang mit den Kunden in den Mittelpunkt (**Kundenorientierung** als Unternehmensphilosophie). Das bedeutet, dass alle betrieblichen Aktivitäten an den For-

derungen und Erwartungen der Kunden ausgerichtet werden.



1 Philosophie bedeutet in der Betriebswirtschaftslehre Plan oder Vorstellung und hat nichts mit der Wissenschaft vom Denken zu tun.

Beispiel

Beispiel für ein **Unternehmensleitbild** im **Einzelhandel**, wie es vom Filialunternehmen „dm-drogerie Markt“ aufgestellt und veröffentlicht wird:

**Grundsätze des Unternehmens**

Wir sehen als Wirtschaftsgemeinschaft die ständige Herausforderung, ein Unternehmen zu gestalten, durch das wir

- die Konsumbedürfnisse unserer Kunden veredeln
- den zusammenarbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bieten und
- als Gemeinschaft vorbildlich in unserem Umfeld wirken wollen.

dm-Kundengrundsätze

Wir wollen uns beim Konsumenten – dem Wettbewerb gegenüber – mit allen geeigneten Marketinginstrumenten profilieren, um eine bewusst einkaufende Stammkundschaft zu gewinnen, deren Bedürfnisse wir mit unserem Waren-, Produkt- und Dienstleistungsangebot veredeln.

dm-Mitarbeitergrundsätze

Wir wollen allen Mitarbeitern helfen, Umfang und Struktur unseres Unternehmens zu erkennen, und jedem die Gewissheit geben, in seiner Aufgabe objektiv wahrgenommen zu werden.

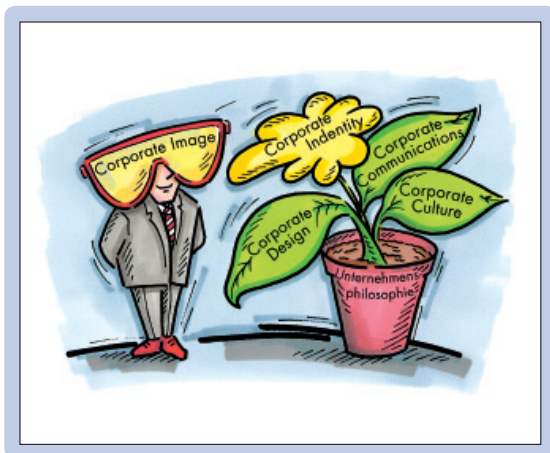
Wir wollen allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben,

- gemeinsam voneinander zu lernen
- einander als Menschen zu begegnen
- die Individualität des anderen anzuerkennen, um die Voraussetzungen zu schaffen
- sich selbst zu erkennen und entwickeln zu wollen und
- sich mit den gestellten Aufgaben verbinden zu können.

dm-Partnergrundsätze

Wir wollen mit unseren Partnern eine langfristige, zuverlässige und faire Zusammenarbeit pflegen, damit für sie erkennbar wird, dass wir ein Partner sind, mit dem sie ihre Zielsetzungen verwirklichen können.

(Quelle: dm-drogerie Markt, Unternehmensleitung, Karlsruhe)

**Umsetzung des Leitbildes durch die Corporate Identity**

Durch die **Corporate Identity** (wörtlich übersetzt heißt dies „Firmenimage“) bekommt das Unternehmen eine eigene „Persönlichkeit“. Diese wird von Mitarbeitern und Kunden wahrgenommen und prägt sich bei ihnen als „**Corporate Image**“ ein.

Dieses Erlebnis soll natürlich rundum positiv sein, damit das Unternehmen sowohl von den dort Arbeitenden, als auch den Kunden geachtet und geschätzt wird. In Übereinstimmung mit den Unternehmensgrundsätzen können dann die einzelnen **Elemente** der Corporate Identity gestaltet werden.

Corporate Design

So wie Menschen versuchen, sich durch ein gepflegtes Auftreten zu empfehlen, so versuchen auch Unternehmen sich positiv und unverwechselbar in der Öffentlichkeit darzustellen.

Um eine „visuelle Identität“ zu bilden, stehen viele Mittel zur Verfügung, die unter dem Begriff **Corporate Design** zusammengefasst werden:

- Das Firmenzeichen (Logo), das sich vom Briefkopf bis zum Preisschild oder Türschild überall wiederfindet.
- Die Farben des Unternehmens, die sich ebenfalls überall wiederfinden (*Fassade, Lieferwagen, Preisschild, Mitarbeiterbekleidung usw.*).
- Eine unternehmenstypische Gestaltung von Werbematerial und Geschäftspapieren (*Wochenwerbung, aufgemacht in Form einer Hauszeitung; Tragetüten und Geschenkpapier in den Unternehmensfarben und mit Logo usw.*).

Beispiel Corporate Design des Textilunternehmens Rudolf Wöhrl AG (Nürnberg) mit dem Knopf als durchgängigem Markenzeichen.



Corporate Communications

Der Begriff **Corporate Communications** drückt aus, dass alle nach **außen** gerichteten Aktivitäten des Unternehmens formal und inhaltlich aufeinander abgestimmt sind. Dies bedeutet z. B., dass die Unternehmensfarben in Werbung, Mitarbeiterbekleidung und Verkaufsraumgestaltung auftauchen (*Blau und Gelb bei IKEA*).

Bei einem Unternehmen mit eher hochpreisigem Angebot sollten Werbematerialien auf qualitativ gutem Papier gedruckt werden, die Verkaufsräume einen gepflegten Eindruck machen und das qualifizierte Verkaufspersonal einwandfreie Umgangsformen an den Tag legen können.

Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die „**Botschaften**“, die den Kunden erreichen, sich zu einem in sich stimmigen **Gesamtbild** vom betreffenden Unternehmen zusammenfügen.

Corporate Culture

Weniger unmittelbare Wirkung nach außen zeigt die herrschende Firmenkultur (Corporate Culture). Sie beinhaltet den betriebsinternen Umgang der Mitarbeiter untereinander. Dies zeigt sich z. B. an der Art des Führungsstils, Art und den Umfang der Mitarbeiterschulung sowie der Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls.

Beispiel Durchführung von Mitarbeiterbefragungen durch das Unternehmen, Herausgabe eines Mitarbeitermagazins (*Kaufhof intern*) oder bestimmte Umgangsformen, wie das Duzen aller Mitarbeiter untereinander bei IKEA.

Aktion

1. Warum ist es sinnvoll die Mitarbeiter an der Entwicklung und Formulierung eines Unternehmensleitbildes aktiv zu beteiligen?
2. Erläutern Sie anhand eines Beispiels die Begriffe Corporate Identity, Corporate Design und Corporate Culture.
3. Der folgende Auszug beschreibt die Unternehmenskultur eines großen Filialunternehmens. Dabei ist immer wieder von den „Werten“ die Rede, die das Verhalten im Unternehmen maßgeblich bestimmen. Formulieren Sie in einer Lerngruppe je fünf Werte, die Ihrer Meinung nach als Richtschnur für das Handeln der Mitarbeiter untereinander und für den Umgang mit den Kunden gelten sollten.

„... Unternehmenskultur basiert auf gemeinsamen Werten, die jeder unserer großen Mitarbeiterfamilie mitträgt und jeden Tag aufs Neue lebt. In dieser Zusammenarbeit bilden unsere Werte die Grundlage unseres gemeinsamen Handelns, denn: Werte führen immer auch zu persönlicher Verantwortung. Sie stehen für das, was wir voneinander und unsere Kunden von uns erwarten. ...“

4. Berichten Sie, wie weit in Ihrem Ausbildungsbetrieb die Entwicklung einer Corporate Identity vorangetrieben ist! Welche Ergänzungen würden Sie noch vornehmen? Erstellen Sie dazu eine kleine Präsentation!

2.2 Unternehmensziele

Ziele setzen ist nicht schwer, sie erreichen aber sehr!

Situation

Sabine Braun und Frank Hofmann sind die Geschäftsführer eines mittelständischen Möbelhauses mit ca. 150 Mitarbeitern. Da die Ertragslage des Unternehmens in den letzten Jahren immer schlechter wurde, beauftragten sie einen Unternehmensberater Vorschläge zur Verbesserung der geschäftlichen Situation zu unterbreiten.

Der Unternehmensberater legte u. a. folgende Empfehlungen vor:

1. Wo immer möglich, Verzicht auf Beratung und Ausbau der Abteilungen mit Selbstbedienung durch das verstärkte Anbieten von Mitnahmemöbeln.
2. Verpachtung der Kunden-Cafeteria und Aufgabe der Mitarbeiterkantine.

